

ORGANISATIECULTUUR IN TIJDEN VAN VERANDERING – DEEL 2: COHESIE, VERTROUWEN EN PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID

Organisatiecultuur is het resultaat van een collectief leerproces, zo zagen we in het eerste deel van onze reeks “Organisatiecultuur in tijden van verandering”. Groepen lossen samen problemen op en zo ontstaat er een manier van denken en handelen, een geheel van normen en waarden waaraan groepsleden zich horen te houden. De organisatiecultuur binnen je woonmaatschappij ontwikkelt zich op de eerste plaats door samen te werken.

Maar ook als collega's gewoon **samen zijn**, zonder met het werk bezig te zijn, groeien groepen naar elkaar toe en krijgt een organisatiecultuur gaandeweg vorm. De woonmaatschappijen die in onze reeks vertellen over hun ervaringen met teambuilding bevestigen dat ook. Samen sporten, eten en drinken, het blijkt keer op keer een uitstekende manier om het **wij-gevoel** binnen een nieuwe ploeg te stimuleren.

Vormen van cohesie

Het gevoel hebben met elkaar verbonden te zijn is essentieel voor een gezonde organisatiecultuur. Daarom is het belangrijk te begrijpen wat cohesie precies inhoudt en wat nodig is om ertoe te komen. Samenhang of cohesie in een werkcontext is meer dan elkaar kennen (sociale cohesie). Gemakshalve maken we onderscheid tussen drie vormen van cohesie:

- **Sociale cohesie** gaat over **onderlinge relaties**, elkaar kennen, weten waar iemand goed in is, wat iemand graag doet enz. Het ontstaat als mensen **ervaringen delen**.
- **Taakcohesie** ontstaat als een groep aan **hetzelfde doel** werkt en de leden van de groep daaraan bijdragen.
- **Normatieve cohesie** zijn de **gedeelde normen, waarden en cultuur** van een organisatie. Het betekent dat je dezelfde dingen belangrijk vindt en min of meer op dezelfde manier naar de wereld kijkt.

Cohesie is dus een complex gegeven. Het is daarom niet verwonderlijk dat het niet van de ene dag op de andere ontstaat. Het is – net zoals organisatiecultuur – het resultaat van een leerproces. Elke keer als een groep samen iets doet of beleeft, een succes boekt of een conflict doormaakt, is dat een kans om dichter naar elkaar toe te groeien.

Psychologische veiligheid

Werken aan cohesie doe je natuurlijk niet louter voor de gezelligheid. Belangrijk om voor ogen te houden is dat teams gewoon **beter presteren** als mensen binnen het team zich verbonden voelen met elkaar en de organisatie. Dat wordt stevast bevestigd in onderzoek. Maar waarom is dat zo?

Leercultuur

Dergelijke teams kennen vaak een **leercultuur** waarin men probeert om voortdurend bij te leren en werkprocessen te **verbeteren**. Het is een omgeving waarin mensen **durven toegeven** dat ze iets **niet weten of kunnen**. Mensen schrikken er niet voor terug om te vertellen dat ze een fout hebben gemaakt. Er kunnen **kritische vragen** gesteld worden, ook aan leidinggevenden. **Feedback** geven en krijgen is er vanzelfsprekend.

Sociale risico's

Maar toegeven dat je iets niet kan, uitkomen voor je mening als de rest van de groep iets anders denkt, zeggen dat je het niet eens bent met een leidinggevende... dat doe je niet zomaar. Zeker in een nieuwe omgeving waarin je nog niet kan inschatten hoe anderen zullen reageren. Dergelijke **sociale risico's** durven we pas te nemen als we ons veilig voelen en erop kunnen vertrouwen dat we niet zullen afgerekend worden op fouten of tekortkomingen. Die **psychologische veiligheid** kan er alleen maar zijn als mensen elkaar kennen.

Wat is psychologische veiligheid?

Maar wat is psychologische veiligheid en wat is het vooral niet? Psychologische veiligheid is niet afhankelijk van wie er in het team zit, maar van **hoe mensen met elkaar en met fouten omgaan**. Het betekent niet dat mensen niet ter verantwoording geroepen kunnen worden en zomaar hun zin kunnen doen. Wel dat er **duidelijke afspraken** zijn **over aansprakelijkheid** en dat mensen geacht worden zich aan die afspraken te houden. Psychologische veiligheid betekent ook dat er **minder assertiviteit of moed** nodig is **om zich uit te spreken**.

Onderzoek

Dat psychologische veiligheid een belangrijke **succesfactor** is voor de prestaties van teams blijkt uit onderzoek van de Amerikaanse professor Amy Edmondson. Haar onderzoek wees uit dat binnen eenzelfde ziekenhuis het aantal medische fouten per 1.000 patiënten sterk kan verschillen van team tot team, van 2% tot 20%.

Bij het begin van haar onderzoek verwachtte Edmondson dat een team minder fouten zou maken naargelang het team positiever keek naar de eigen prestaties, onderlinge relaties en verhouding met leidinggevendens. Het omgekeerde bleek echter waar te zijn. **Teams met een positiever zelfbeeld** hadden net een **hogere foutenlast**.

Wat kon daar de verklaring voor zijn? Het onderzoek toonde aan dat teams die positiever naar hun werk en zichzelf keken veel **vaker fouten meldden** dan teams met een minder positief beeld van zichzelf. Waarom? In het eerste soort team wisten leden dat ze niet afgerekend zouden worden op fouten. Men wist dat er **constructief** zou omgegaan worden met fouten, dat men zou proberen om eruit te leren.

Vlotter samenwerken

Resultaten boeken blijft de essentie van een organisatie. Maar de **samenwerking** die daarvoor nodig is verloopt wel een stuk **vlotter** als mensen elkaar op persoonlijk vlak beter kennen. De drempel om elkaar aan te spreken zal dan een stuk kleiner zijn. Inzetten op teambuildings is dus zeker geen overbodige luxe, maar een inspanning die zeker kan renderen.

Kim Timperman – Stafmedewerker HR

Heb je vragen over dit artikel? Wil je dat bepaalde aspecten verder worden uitgediept? Heb je vragen over de organisatiecultuur binnen jouw woonmaatschappij? Neem dan zeker contact op met kim.timperman@initia.vlaanderen.

